

Revue Française des Affaires Sociales  
Octobre - Décembre, 1982. pp. 87-99.

# La conquête de l'Ouest

## L'HABILLEMENT HONGROIS A L'ASSAUT DU MARCHÉ CAPITALISTE

Pierre DUBOIS

Université de Lille III et Groupe de sociologie du travail, C.N.R.S., Paris.

Csaba MAKÓ

Institut de sociologie de l'Académie hongroise des sciences, Budapest.

**T**RAVAILLE-T-ON autrement à l'Est? La visite de quelques entreprises hongroises de l'habillement laisse supposer que non : le processus de production est identique, les technologies pratiquement semblables; La main-d'œuvre, essentiellement féminine, est employée à des tâches parcellisées et payées au rendement. Cette impression du visiteur averti ne peut évidemment suffire. Une enquête comparative a donc été conduite dans des entreprises françaises et hongroises : réalisée en 1979-1980, utilisant la documentation et les statistiques existantes, les complétant par des observations de postes et des interviews, elle a porté sur l'organisation du travail ouvrier et les politiques de gestion de la main-d'œuvre : degré de parcellisation du travail, intensité du travail, mode et niveau de rémunération ont donc été particulièrement étudiés.

Les différences et les ressemblances constatées ont été référées aux politiques mises en œuvre dans et en dehors des entreprises (politiques économiques globales et spécifiques, choix des technologies, des produits et des marchés, politiques globales concernant l'emploi de la main-d'œuvre). Cet article résume quelques-uns des résultats, les replaçant dans leur contexte économique et social : les entreprises hongroises, qui essaient d'exporter à l'ouest leurs produits, ne peuvent se contenter de profiter de coûts salariaux moindres; elles optent pour une rationalisation de la production qui les rapproche fortement de leurs homologues françaises et cela pour ne pas se voir supplanter dans les exportations par des pays aux coûts salariaux encore inférieurs. Cependant certaines contraintes — absences de marché du travail externe, normes salariales rigides, charges sociales imposées — n'en continuent pas moins de peser sur elles et expliquent certaines des différences constatées (sureffectifs, importance des ouvriers non directement occupés à des tâches de transformation du produit, hiérarchie des salaires ouvriers extrêmement ouverte).



## 1. LES CONTEXTES DES CHOIX ORGANISATIONNELS ET GESTIONNAIRES.

La confection est une industrie ancienne : elle démarre au siècle dernier. La tradition de la confection industrielle existe tant en Hongrie qu'en France, certaines des entreprises hongroises ont été créées bien avant la dernière guerre. Depuis celle-ci, au côté des anciennes firmes privées devenues propriété d'État, ont été créés des établissements ou des entreprises nouvelles. L'autonomie des entreprises hongroises est encadrée : l'industrie de l'habillement était rattachée au ministère des industries légères jusqu'en 1980 : après les réformes économiques de 1968, qui ont allégé la dépendance des entreprises à l'égard du ministère, celui-ci n'en déterminait pas moins le coût des ventes à l'exportation, les subventions aux entreprises, les quantités à exporter à l'Est et à l'Ouest ; il décidait la carrière des hauts dirigeants de chaque entreprise, les zones d'implantation des usines nouvelles, les horaires de travail. Il suivait les développements techniques et organisationnels. En 1980, le ministère des Industries légères a été supprimé ; l'autonomie des grandes entreprises de l'habillement a été une nouvelle fois accrue : elles peuvent désormais exporter sans passer par les entreprises de commerce extérieur.

L'industrie hongroise est beaucoup plus concentrée que l'industrie française : cela est habituel dans un pays socialiste. L'industrie française emploie un peu plus de 200 000 personnes dans 3 500 entreprises environ, soit à peine plus de 50 employés par entreprise ; il n'existe au contraire que 12 entreprises hongroises de confection, employant chacune plusieurs milliers de personnes. Chaque entreprise hongroise est composée d'un nombre plus ou moins important d'établissements. La création d'usines nouvelles à la campagne dénote une pénurie certaine de main-d'œuvre en Hongrie — c'est là une différence importante avec la France qui va influencer certaines caractéristiques de l'organisation du travail et des politiques de gestion de la main-d'œuvre : si les effectifs salariés diminuent dans les entreprises hongroises, c'est à cause d'une pénurie de main-d'œuvre (fuite vers des emplois plus attractifs) et non à cause d'une absence de débouchés (ceci est cependant à nuancer pour la période la plus récente).

La concentration des salariés dans de grandes entreprises n'exclut cependant pas le travail à domicile exécuté dans les mêmes conditions qu'en France ; plus surprenante est l'existence d'un travail au noir par les salariés des entreprises pour approvisionner le marché local (la priorité à l'exportation a parfois pour effet l'insuffisance de la production mise en vente dans le pays).

L'industrie hongroise est en effet une industrie fortement exportatrice, à la fois vers les pays socialistes mais aussi vers les pays capitalistes. De 40 à 60 % de la production est exportée, la progression étant particulièrement



forte au cours des années récentes pour les exportations à l'Ouest : il s'agit de faire rentrer des devises. Mais, de plus en plus, la Hongrie se heurte, dans sa stratégie exportatrice, aux pays où les salaires sont encore plus bas : les contrats de plusieurs centaines de milliers de pièces deviennent de plus en plus difficiles à négocier et la crainte d'une percée éphémère sur le marché occidental est parfois exprimée. A l'inverse, l'industrie française n'exporte que 20 % de sa production environ.

Toutes les entreprises ont une production fortement diversifiée et la concurrence est vive entre elles. Si cela va de soi en France, cela peut paraître paradoxal dans une économie planifiée mais s'explique par la réforme économique, introduite en Hongrie à la fin des années 60. La concurrence entre entreprises est nécessaire : elle permet l'accroissement de la qualité et l'innovation dans les produits, préalables aux exportations à l'Ouest.

Globalement, aux différents stades du processus de production — coupe, assemblage, finition — il n'y a pas de différences importantes entre la technologie utilisée dans les entreprises hongroises et celle utilisée dans les entreprises françaises. On n'a cependant pas rencontré en Hongrie de système de gradation — placement-coupe automatique; par contre, il y existe aussi des robots de couture. L'extension des technologies les plus performantes est liée en Hongrie comme en France, à la possibilité de saturer le matériel : elle dépend donc en grande partie de la longueur des séries. Par contre, les systèmes de manutention nécessaire au stade du montage semblent être un peu plus nombreux qu'en France : ils ne concernent cependant pas la majorité des sections de montage.

La diversité des produits est aussi développée en Hongrie qu'en France et la durée de vie des modèles n'y est pas plus longue. La longueur des séries est un peu plus courte en Hongrie et la tendance, comme en France, est plutôt à un raccourcissement de cette longueur dans les années récentes, avec le problème de rentabilité que cela pose. L'accroissement des exportations vers l'Ouest a nécessité une amélioration de la qualité des produits, le grade de qualité pour les produits exportés vers les pays socialistes et pour la consommation interne étant nettement moindre.

Autrement dit, ces deux contextes de l'organisation du travail — technologie et marché — ne sont pas fondamentalement différents en France et en Hongrie et cela malgré la plus forte concentration des entreprises hongroises : celle-ci ne permet ni une avance technologique, ni une production en plus grande masse. Cette quasi-identité de contextes ne pourra expliquer les différences organisationnelles constatées. Cependant la volonté d'exporter à l'Ouest n'a pas été sans conséquences sur l'organisation du travail : elle a conduit à une rationalisation du travail, comme on en donnera plus loin un exemple (cf. IV). Il s'agit de produire mieux et plus, de relever le niveau de productivité, le nombre de pièces annuel par salarié, pour des productions comparables, étant inférieur en Hongrie à ce qu'il est en France.

Si l'industrie hongroise et l'industrie française sont fortement féminisées, elles n'en travaillent pas moins sur deux marchés de la main-d'œuvre profond-



dément différents. L'industrie française ne connaît pas de pénurie de main-d'œuvre alors que l'industrie hongroise a parfois vu son développement freiné, faute de pouvoir embaucher une main-d'œuvre supplémentaire. Il en résulte, dans les entreprises hongroises, une pyramide des âges des salariés plus étalée (les ouvrières âgées ne sont pas exclues des entreprises), un turn-over plus élevé (on fuit vers des secteurs mieux rémunérés, profitant des tensions sur le marché du travail et cela malgré les mesures administratives pour freiner la mobilité), la nécessité de former en permanence une main-d'œuvre qualifiée (d'où l'existence dans chaque entreprise hongroise d'un centre important de formation d'apprentis, centre le plus souvent réduit à une simple section dans les entreprises françaises). Cette absence de marché du travail externe — pas de chômage en Hongrie — a d'abord des conséquences sur la productivité : quand on sait qu'un rendement élevé au travail est atteint par des ouvrières jeunes ayant plusieurs années d'ancienneté, ce n'est pas un atout « productiviste » d'employer un personnel de tous âges et relativement instable; de plus, cette pénurie de main-d'œuvre conduit à des pratiques tout aussi peu productives du genre recrutement d'effectifs en surnombre pour pallier à l'avance l'hémorragie de ceux qui partent.

Dernier facteur qui peut théoriquement influencer les politiques d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre : celui qu'on peut appeler le système de relations professionnelles ou encore le rapport des forces entre acteurs sociaux. Il y a, en Hongrie comme en France, une législation sociale qui s'applique à toutes les entreprises. La réforme économique introduite à la fin des années 60 donne plus d'autonomie aux entreprises : cela est également vrai dans le « domaine social » : il y a ainsi des différences de salaires entre entreprises : celle qui veut attirer la main-d'œuvre paie en conséquence. La Parti et le syndicat sont implantés dans chaque entreprise et chaque établissement hongrois : s'ils participent à l'élaboration de la politique générale, on n'a pas l'impression qu'ils interviennent pour contrôler l'évolution de l'organisation du travail. Aucune grève, aucune action revendicative collective n'a eu lieu dans les entreprises hongroises étudiées. La contestation — si contestation, il y a — prend la forme de réactions individuelles : freinage, démission, absentéisme. Dans les entreprises étudiées, tant en France qu'en Hongrie, il n'y a pas de contrôle syndical important sur l'organisation du travail ouvrier et les politiques de gestion de la main-d'œuvre.

## 2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL OUVRIER.

Division du travail, procédures d'équilibrage des postes de travail, intensité du travail.

La comparaison des organisations du travail ouvrier, en France et en Hongrie, a d'abord porté sur la répartition des ouvriers dans les différents secteurs de travail (préparation de modèles, coupe, préparation du montage, montage,



finition, entretien, divers) et sur la répartition des ouvriers par grands types de postes (postes directement productifs — postes non directement productifs : contrôle-qualité, entretien des machines, manutention). Vu la taille des entreprises hongroises étudiées, tous les secteurs de travail n'ont pas été observés : seules l'ont été quelques lignes de produits complètes; on retiendra donc les tendances plus que les chiffres précis.

Les phases du processus de production et les types de postes ouvriers sont analogues en France et en Hongrie : la division du travail est reine. Toutefois, on note, en Hongrie et dans chaque entreprise, une section permanente qui est affectée au montage des modèles et des prototypes : une telle organisation n'existe pas dans les entreprises françaises; on passe du prototype effectué sans division du travail aux échantillons de montage. L'organisation hongroise peut s'expliquer par la taille de l'entreprise dont découle un très grand nombre de modèles lancé chaque année.

Une tendance analogue se produit en France et en Hongrie, c'est celle de la centralisation des opérations de coupe et de finition dans les établissements centraux et anciens de chaque entreprise. La pénurie de main-d'œuvre oblige les entreprises hongroises à installer des unités de montage à la campagne (décentralisation des travaux les moins qualifiés); entreprises françaises et hongroises gardent au « centre » les sections de plus forte mécanisation (nécessité de saturer le matériel).

L'analyse des tableaux 1 et 2 donne quelques indications de tendance : on constate que les secteurs de montage proprement dit occupent une proportion moindre des effectifs ouvriers dans les entreprises hongroises (et cela même si on y inclut les sections de fabrication des modèles); les effectifs du montage n'occupent que rarement 50 % des effectifs ouvriers ce qui est relativement peu par rapport à la France. Cette proportion relativement plus faible est redevable d'une extension de la coupe, de la finition mais aussi du secteur de l'entretien des machines et des installations. La répartition des effectifs dans l'usine de fabrication des jeans (usine 2) est beaucoup plus proche de la structure des usines françaises : est-ce parce qu'elle a été implantée et organisée par une entreprise américaine?

L'extension relativement plus faible des sections de montage, en Hongrie par rapport à la France, se complète par une proportion plus faible du nombre des ouvrières sur machine à coudre (mécaniciennes), proportion qui serait encore plus faible, si aux effectifs pris en compte, avaient été ajoutés, comme pour la France, les postes de contrôle qualité et d'expéditions. On note, à l'inverse, une proportion plus importante de repasseuses (dans les trois usines hongroises, cela tient partiellement au produit) et de postes non directement productifs (cas de l'usine 3).

Tout se passe donc, en Hongrie — c'est au moins une hypothèse explicative qu'on peut faire —, comme si la pénurie de main-d'œuvre (constatable sur le marché du travail externe) se double, sur le marché du travail interne à l'entreprise, d'une pléthore relative de main-d'œuvre, affectée soit en dehors



de la phase centrale du processus qu'est le montage, soit en dehors des postes-clés de production que sont les mécaniciennes. Tout se passe donc comme si on avait deux marchés du travail : l'un — celui du travail qualifié de mécanicienne — où il y a pénurie de main-d'œuvre, l'autre — celui du travail non qualifié du type repassage ou manutention — où il y a abondance de main-d'œuvre —. A l'occasion et au prix d'une formation, le second marché du travail sert de réservoir de main-d'œuvre. Mais ce n'est pas systématique; il peut n'être aussi que le lieu d'un chômage masqué. Il faut ici rappeler la règle du salaire moyen qui s'applique encore parfois et qui peut rendre compte des sureffectifs dans les postes et secteurs périphériques : pour attirer la main-d'œuvre qualifiée par des salaires élevés, il faut parallèlement embaucher une main-d'œuvre non qualifiée et cela pour que le salaire moyen reste stable. La pénurie de main-d'œuvre pour le travail qualifié de mécanicienne s'explique d'autant plus qu'il est difficile, soumis au rendement et à une forte intensité de travail.

Second aspect de l'organisation du travail : le partage des tâches entre les ouvrières affectées à une même phase du processus, le montage par exemple.

TABLEAU 1. — Répartition des ouvriers dans les différents secteurs de travail

	HONGRIE (1)			FRANCE		
	Usine 1	Usine 2	Usine 3	Usine 1	Usine 2	Usine 3
	%	%	%	%	%	%
Préparation de modèles.	19,2	—	4,4	—	—	—
Coupe (2).....	14,9	12,9	22,2	15	10	11
Préparation de montage.	—	17,2	14,6	5	5	4
Montage.....	19,8	57,7	32,9	80	60	61
Finition (3).....	16,6	7,8	15	—	12	21
Entretien - Divers.....	29,5	4,4	11	0	4	3
	N = 323	N = 116	N = 383	N = 86	N = 142	N = 193

1. Pour la Hongrie, ne figurent que les secteurs étudiés dans les 3 usines.  
 2. La coupe, la finition, l'entretien des usines 1 et 3 hongroises desservent des ateliers satellites.  
 3. L'expédition ne figure pas dans les secteurs étudiés des usines hongroises.



TABLEAU 2. — Répartition des ouvriers par grands types de postes

	HONGRIE		FRANCE		
	Usine 1 (secteur étudié)	Usine 3 (secteur étudié)	Usine 1	Usine 2	Usine 3
	%	%	%	%	%
Postes directement productifs :	88	76,5	80,4	82,4	83,9
— amont (coupe).....	11	15	11,6	10,6	10,9
— mécaniciennes (surfilage, montage, finition).....	57	40	63	63,4	57
— repasseuses (en cours de montage, en finition).....	20	21,5	5,8	8,4	16
Postes non directement productifs :	11,5	23	19,6	17,6	16
— contrôleurs (1).....	—	—	8	4,9	4,7
— ouvriers d'entretien.....	7,5	7	0	1,4	0,5
— manutentionnaires (2) distributrices, étiqueteuses, nettoyeuses, ouvrières de magasin ..	4	16	11,6	11,3	10,9
	N = 160	N = 356	N = 86	N = 142	N = 193

1. Les contrôleuses-qualité ne figurent pas parmi les postes de travail ouvrier; il faut dire que tous les produits exportés sont contrôlés directement sur place par les importateurs.

2. L'expédition ne figure pas dans les ateliers étudiés; dans l'entreprise 1, une bonne partie des manutentionnaires n'a pas été comptabilisée dans les effectifs.

La première règle est la même en France et en Hongrie : un produit par section. Le temps de montage est fractionné entre plusieurs postes, ceux-ci étant d'autant plus nombreux que le produit est long à assembler : les sections de travail ont ainsi des effectifs qui vont de 10 à 70 ouvrières. La seconde règle est en effet la faible longueur des temps de cycle : de 1 à 10 minutes selon les cas : la parcellisation est considérée partout comme la condition de la performance et les expériences d'enrichissement du travail laissent sceptiques la plupart des dirigeants. Pour équilibrer les postes d'une section de montage aux fins d'éviter les attentes ou les engorgements entre les postes de travail, les règles sont également analogues en France et en Hongrie : stocks-tampons, mobilité des produits et des ouvrières, distribution inégale des temps de



cycle selon la compétence des ouvrières, mobilisation des volantes (qui reconstituent en cas de besoin les stocks tampons tombés à zéro), homogénéisation des sections (on fait travailler côté à côté des ouvrières qui ont le même rythme), dédoublement des postes au temps de cycle supérieur à la moyenne (quand une opération plus longue ne peut pas être fractionnée, on fait travailler côté à côté deux ouvrières qui font la même chose). Les palliatifs d'un équilibrage perturbé par l'absentéisme ou par le lancement d'un nouveau produit sont également relativement analogues en France et en Hongrie : on recourt essentiellement aux volantes pour boucher les trous.

Si, sur le second aspect de l'organisation du travail, les différences entre la France et la Hongrie ne sont pas sensibles, il n'en est pas de même pour le troisième aspect : l'intensité du travail. Les temps de cycle prescrits — courts comme on l'a vu — sont en effet plus ou moins difficiles à tenir; ils peuvent être lâches ou serrés. Toutes les entreprises recherchent l'intensité optimale du travail mais on peut cependant faire l'hypothèse d'une moindre intensité du travail en Hongrie. On ne peut pour fonder cette hypothèse que se baser sur la cohérence de certains indicateurs : il est, en effet, impossible dans une étude de ce type de comparer des intensités instantanées de travail d'un pays à l'autre : il faudrait une analyse détaillée des temps alloués pour des produits en tous points comparables ou une analyse des gammes de temps pour des opérations comparables. Premier indicateur d'une probable moindre intensité du travail en Hongrie : l'absence de régulation par le marché du travail externe (pas de chômage) conduit à des sureffectifs dans les postes et les secteurs périphériques; plus nombreux mais avec un volume de tâches qui n'est pas extensible, les ouvriers dans ces secteurs et dans ces postes doivent avoir une charge de travail moindre. Second indicateur : la composition des temps de cycle. Chaque temps de cycle comprend l'activité de production de base et des temps annexes pour la préparation du travail, les incidents, la récupération, l'apprentissage d'une nouvelle tâche; ces tâches annexes, non directement productives, peuvent atteindre la moitié du temps de cycle en Hongrie alors qu'elles ne dépassent que rarement 20 % du temps en France. Troisième indicateur qui semble confirmer une moindre intensité du travail en Hongrie : dans l'un des deux établissements-satellites de l'entreprise 3, les normes ont été abaissées de 5 à 10 % en 1978 parce que les ouvrières disaient ne pouvoir les atteindre; une fois les normes abaissées, l'entreprise a constaté que les ouvrières ont fortement accru leur activité et que désormais certaines d'entre elles font 20 % de plus que l'activité prescrite; cette situation laisse penser à un freinage collectif, visant à la hausse des taux du salaire au rendement. Autrement dit, on peut penser que les sureffectifs constatés et la moindre intensité probable du travail expliquent la faiblesse relative de la productivité moyenne (nombre de pièces par salarié et par an inférieur en Hongrie par rapport à la France). La plus faible intensité du travail en Hongrie trouve aussi d'autres explications : elle peut être une conséquence d'un freinage ouvrier (stratégie ouvrière visant à maintenir un rapport raisonnable entre input et output) et d'un freinage managérial (les managers, vu la hiérarchie des salaires, n'ont pas d'intérêt financier à mieux organiser le travail : on retrouve dans ce



comportement une des raisons du freinage ouvrier déjà analysée par F. W. Taylor : les ouvriers freinent parce qu'on les laisse freiner).

En résumé, l'identité des technologies utilisées et des produits fabriqués, l'identité dans l'inexistence de fait d'un rapport de forces favorable aux ouvriers en France et en Hongrie ne peuvent expliquer les différences observées dans les enquêtes : une structure d'effectifs qui peut sembler peu productive et une moindre intensité du travail en Hongrie. Quatre facteurs peuvent à notre avis, en rendre compte. Et tout d'abord l'héritage du passé : dans les années 50 et 60, la Hongrie ne connaît aucun problème d'écoulement de sa production (il faut vêtir les Hongrois) et de recrutement de main-d'œuvre : on peut donc pratiquer une organisation du travail approximative et une intensité du travail plus laxiste; il en subsiste des traces aujourd'hui. Second facteur : les tensions nouvelles sur le marché du travail qualifié. La raréfaction de la main-d'œuvre pousse à l'intensification du travail en même temps qu'elle peut expliquer la structure des effectifs; en l'absence du réservoir officiel de main-d'œuvre qu'est le chômage, il faut prévenir les départs par une politique de recrutement anticipée; il faut toujours avoir un volant de main-d'œuvre en surnombre, fût-ce dans les secteurs et postes périphériques. Troisième facteur : la conquête de l'Ouest, par ses exigences de qualité et de diversité, engendre elle aussi une rationalisation et une intensification du travail, dont il est arrivé qu'elles soient introduites par les firmes capitalistes elles-mêmes. Enfin, la réforme économique de 68, en allégeant les contraintes centrales et en accentuant la concurrence entre les entreprises d'État, engendre la même logique (produire mieux et plus pour obtenir les meilleurs fonds de développement, pour payer les meilleurs salaires qui attireront la main-d'œuvre); de plus, elle autorise les dirigeants à prendre plus d'initiative et à faire preuve d'innovation.

### 3. LES POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE : HORAIRES DE TRAVAIL, MODE ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION.

On peut comparer les moyens pour rechercher l'intensité optimale de travail : le mode de rémunération, l'horaire. En France et en Hongrie, le salaire au rendement est traditionnel dans l'industrie de l'habillement. Il ne s'applique toutefois pas à toute la main-d'œuvre ouvrière : dans l'usine 1 hongroise par exemple, il touche beaucoup moins les ouvriers de l'établissement central (produits plus complexes, plus variés; moindre division du travail exigeant une plus grande qualification; cadences plus faibles) que ceux des établissements de province. Globalement, le salaire au rendement progresse en Hongrie aux dépens du salaire au temps<sup>1</sup> (il concerne environ 4 ouvriers sur 5) alors qu'il recule plutôt en France.

1. Cette progression générale est à nuancer : dans l'usine 1 de l'entreprise 1, située dans la capitale, la proportion des ouvriers payés au rendement diminue (complexité des produits); elle augmente, par contre fortement, dans les usines, décentralisées à la campagne, de cette même entreprise (produits plus simples, plus forte intensité du travail).



En Hongrie, la politique officielle pousse au développement des stimulants salariaux alors qu'en France les syndicats essaient de limiter les effets d'une organisation du travail qu'ils ne contrôlent pas.

Les modalités du salaire au rendement semblent beaucoup plus variées en Hongrie qu'en France. Dans ce dernier pays, la norme est le salaire garanti de base pour une activité donnée auquel s'ajoute une prime de rendement individuelle pour dépassement de l'activité prescrite (la prime dépasse rarement le  $\frac{1}{3}$  du salaire de base). En Hongrie, le mode de rémunération au rendement varie d'une entreprise à l'autre : rendement individuel ou collectif ou les deux, part plus ou moins importante du rendement par rapport au salaire de base, salaire aux pièces ou avec prime de rendement dégressive. Les volantes de l'usine 1 perçoivent, en plus du rendement collectif de leur section, une prime supplémentaire de 20 % qui incite les ouvrières à se former pour ce type de poste. Les ouvrières âgées, si elles atteignent la norme prescrite, perçoivent un salaire plus élevé dans l'usine 3; ailleurs on leur demande des quantités à fournir moins importantes.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans l'industrie hongroise de confection a eu pour effet d'y faire monter les niveaux moyens de salaires et d'y faire s'étendre la hiérarchie des salaires (cf. tableau 3). Au taux de change officiel — qui a une signification limitée, le taux de change commercial est encore plus favorable à la Hongrie, les prix à l'exportation étant parfois fixés sans rapport avec le coût des produits — les salaires sont beaucoup plus bas en Hongrie qu'en France (écarts de l'ordre de 1 à 3 ou de 1 à 4; ce qui donne à la Hongrie sa compétitivité sur le marché occidental). La hiérarchie des salaires ouvriers est beaucoup plus ouverte qu'en France : ce qui peut paraître paradoxal mais qui est habituel dans un pays socialiste. On peut faire l'hypothèse qu'il faut compenser l'intensité globale du travail, relativement plus faible qu'en France, en permettant à certaines ouvrières de gagner beaucoup plus que leurs camarades en faisant un rendement très élevé; par quelques efforts individuels, on élève ainsi le niveau moyen d'intensité du travail.

Pour ce qui concerne les horaires de travail, la principale différence entre la France et la Hongrie consiste, dans ce dernier pays, au travail en deux ou trois équipes successives, se relayant sur les mêmes matériels (d'où leur amortissement plus rapide). Une telle pratique est inconnue en France mais elle pourrait peut-être se développer, à la suite des négociations entreprises sur la réduction de la durée du travail.

Chaque ouvrière hongroise travaille en continu et fait éventuellement des heures supplémentaires dans l'équipe suivante pour pallier l'absentéisme par exemple. L'absence de la coupure du déjeuner, habituelle en France, nécessite, pour le maintien d'une bonne intensité du travail, l'attribution d'un plus grand nombre de pauses courtes qu'en France : elles sont réparties toutes les deux heures (40 à 50 minutes de pause par huit heures). Le travail en équipes successives permet un accroissement global de production mais, par le fait des pauses payées de récupération qu'il nécessite, il entraîne la



diminution de la production de chacune des équipes. L'horaire hebdomadaire de travail est enfin plus long en Hongrie — 44 heures par semaine contre 40 heures en France —; les heures supplémentaires y sont également plus nombreuses et chacun sait que celles-ci sont moins productives.

#### 4. UN EXEMPLE DE RATIONALISATION DU TRAVAIL CONSÉCUTIVE A LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET A LA PROGRESSION DES EXPORTATIONS A L'OUEST.

L'entreprise hongroise 3 entre en production dans le courant de l'année 1951. Fabriquant des produits variés mais simples, faiblement mécanisée et mal organisée, elle connaît une faible productivité qu'accentue le faible nombre des ouvriers qualifiés. Si la production augmente c'est grâce aux embauches successives dans une région où l'exode rural est possible. Il faut former ce personnel peu au fait des traditions industrielles : des grandes actions de formation sont mises en place. L'entreprise est bientôt classée « usine d'élite » et se voit doter des moyens de son expansion dans les années soixante (mécanisation).

En 5 ans, de 65 à 70, la production progresse de 65 % (1 700 000 pièces en 1970), les effectifs de 80 % (3 650 en 1970), les exportations doublent

Les années soixante-dix voient se terminer la possibilité de fonder l'expansion sur la croissance des effectifs : la pénurie de main-d'œuvre s'installe partout en Hongrie et avec elle la fuite vers les secteurs mieux payés que la confection; les centres de formation ont beaucoup de difficultés à former des apprentis. Les fonds de développement de l'entreprise ne permettent pas la mécanisation à outrance. L'expansion doit reposer sur la rationalisation de l'organisation du travail : le taylorisme est à l'ordre du jour et appel est fait à une firme suisse pour réorganiser la manutention, déterminer les temps alloués, améliorer les processus de fabrication, accentuer la formation, proposer un nouveau système de stimulant salarial, instaurer un contrôle de la qualité du travail. Le cabinet d'organisation, après étude de la situation préalable, s'engage à augmenter la productivité de 50 % si des investissements en machines nouvelles sont faits, de 35 % s'ils ne le sont pas. Les dirigeants sont sceptiques mais acceptent l'expérience, sans investissements supplémentaires.

Les normes sont révisées en hausse, les temps mieux étudiés, les opérations facilitées, le contrôle de la qualité instauré, la prime de rendement individuel créée, les services fonctionnels développés. La productivité fait un bond en avant, dépasse même les espoirs mis dans la réforme, au prix de quelques conflits entre cadres, contremaîtres et ouvriers (qui s'appropriera en priorité la plus-value dégagée?). L'intensification du travail produit les résultats escomptés : de 1970 à 1978, la production, tout en étant de meilleure qualité et plus complexe à cause des exigences de la concurrence sur le marché



TABLEAU 4. — *Les salaires ouvriers (salaire mensuel)*

	HONGRIE Automne 1979		FRANCE Printemps 1980			
	Usine 1	Usine 3	Convention collective	Usine 1	Usine 2	Usine 3
	Florins	Florins	Francs	Francs	Francs	Francs
1. Salaire minimal versé à l'ouvrier adulte travaillant à temps plein.	1 736 (1)	1 693	2 386	2 386	2 376 (SMIC)	2 399
2. Salaire ouvrier moyen (prime de rendement incluse).....	2 766	3 102	2 448	3 337	2 434	3 125
3. Salaire le plus élevé.	4 342	5 773	3 318	5 092	3 507	3 793
Hierarchie des salaires :						
Rapport entre le salaire moyen et le salaire minimal (2/1) .....	1,59	1,83	1,03	1,40	1,02	1,30
Rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire minimal (3/1)...	2,50	3,40	1,39	2,13	1,48	1,58
1. 4 Florins = 1 Franc au cours officiel. Le salaire moyen ouvrier est donc d'environ 700 F dans l'usine 1 et d'un peu moins de 800 F dans l'usine 3.						

occidental, augmente de 26 % en volume et de 70 % en valeur avec des effectifs en légère baisse (en fait en diminution sensible si on prend en compte la forte progression des femmes qui prennent un congé sans solde pour élever leur enfant; les femmes qui agissent ainsi, comptabilisées dans l'effectif, en représentent 20 %). Les ouvriers acceptent globalement l'intensification du travail car elle leur procure une hausse de salaires appréciable (l'usine 3 verse parmi les plus hauts salaires de la confection; située à la campagne, elle verse des salaires plus élevés que l'usine 1, située dans la capitale); l'entreprise y gagne aussi : le « turn-over » chute sensiblement et, avec cette baisse diminuent les frais de formation de la main d'œuvre. Au prix de cette



intensification du travail, les exportations vers les pays capitalistes peuvent se poursuivre : elles quadruplent presque de 1970 à 1978 et représentent en 1978 20 % de la valeur de la production (moins de 10 % en 1970).

\*  
\* \*

La politique suivie par les entreprises françaises — capitalistes — et par les entreprises hongroises — socialistes — n'est pas fondamentalement différente : il faut accroître la productivité pour gagner les marchés extérieurs. La productivité est recherchée, dans les deux pays, par des moyens analogues : mécanisation, allongement des séries, rationalisation de l'organisation du travail, intensification du travail, stimulation au travail par le salaire au rendement, partage des productions entre usine-mère et usines-satellites, centralisation des opérations de coupe et de finition (opérations plus mécanisées) et décentralisation des unités de montage.

Dans sa conquête des marchés extérieurs et de l'Ouest en particulier, l'industrie hongroise de la confection a des atouts spécifiques par rapport à l'industrie française : elle fait tourner ses équipements en plusieurs équipes successives; elle paie des salaires moyens, bas.

Mais ces atouts sont, en quelque sorte, compensés négativement par quelques « lourdeurs » : les séries produites sont en moyenne plus courtes qu'en France (marché intérieur limité, très grande diversité de marchés extérieurs). La pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché externe de la main-d'œuvre fait baisser la productivité et oblige à la hausse des salaires et au recours aux heures supplémentaires plus chères et moins productives. Fait également chuter la productivité la pléthore relative de certaines catégories de main-d'œuvre dans chaque entreprise : surreprésentation de catégories non ouvrières, surreprésentation des ouvriers dans les secteurs de production non centraux (amont et aval), surreprésentation des ouvriers dans des postes non clés (type repassage). De plus, les entreprises supportent les charges des femmes en nombre important qui prennent un congé de longue durée pour élever les enfants; elles prennent également en charge les crèches, les jardins d'enfants.

Ces « lourdeurs » auxquelles s'ajoute la capacité difficile d'adaptation aux nouvelles conditions du marché (raccourcissement des séries, pluralité de modèles) — lenteur des réactions dans les grandes entreprises soumises à un contrôle central, fût-il de plus en plus allégé — font que l'industrie hongroise de la confection rencontre plus de difficultés qu'il y a quelques années pour percer sur les marchés occidentaux.

Les beaux jours de la conquête de l'Ouest sont peut-être en train de toucher à leur fin...